

# 中 期 経 営 計 画

2024（令和 6）年度～2028（令和 10）年度



社会福祉法人 東京蒼生会



# 社会福祉法人東京蒼生会 中期経営計画 目次

ページ

I	中期経営計画の策定にあたって・・・・・・・・・・・・・・・・	1
1	計画の基本的考え方	
2	策定方針	
3	計画の推進	
	(1) 推進体制	
	(2) 計画の具体的進め方	
	(3) 進捗管理	
4	計画期間	
II	計画の目指すべき目標（理念、ビジョンに基づいた目標）・・・・・・・・	2
1	<b>利用者</b> にとって温かく、優しく、心にしみて、人権を尊重し生きることを しっかり支えるサービスを提供します。	
2	<b>職員</b> は高い専門性を有し、これまで蓄積してきた支援技術をさらに高めた サービスを提供するとともに、明るく意欲的に仕事を進めます。	
3	社会福祉法人及び施設等の機能を活用し、 <b>地域</b> との共生を推進します。	
4	地域の資源として豊かなサービスを長期に提供できる <b>経営基盤</b> の強化を図 ります。	
III	目標達成のための取組・・・・・・・・・・・・・・・・	3
1	利用者サービスへの取組・・・・・・・・・・・・・・・・	3
	人権尊重の徹底	
	苦情解決・相談体制の整備	
	事故防止対策	
	サービスの質の確保	
2	職員への取組・・・・・・・・・・・・・・・・	7
	人材の確保・育成・定着	
	人材の活用	
	職場環境づくり	
	人事給与トータルシステムの構築	
3	地域社会への取組・・・・・・・・・・・・・・・・	16
	地域貢献	
	災害対応（防災等の訓練）	
4	経営基盤強化への取組・・・・・・・・・・・・・・・・	22
	収入増への取組	

コスト削減への取組  
法人全体の財政基盤の強化  
施設設備等物的基盤整備  
組織・システム（組織統治・内部統制システムの確立）  
災害・感染症対応  
危機管理  
情報セキュリティの強化

5	持続可能な社会の実現に向けての取組・・・・・・・・・・・・・・・・	36
	SDG s（法人・施設の取組）	

# I 中期経営計画の策定にあたって

## 1 計画の基本的考え方

社会福祉法人が果たすべき使命は、社会福祉法の理念に基づき、良質なサービスの提供と地域福祉への貢献活動を長期継続して実施していくことである。

そのためには、法人経営の基盤となる全ての法人資源を量的・質的に維持確保して、定款に定める事業のためにそれを投入していく必要がある。

今回策定の中期経営計画（以下、「計画」という。）は、当法人の理念及び目指す姿（ビジョン）である長期的視点を踏まえ、今後5年間【2024（令和6）年度から2028（令和10）年度】の具体的な取組を盛り込んだ計画である。

この計画により、当法人及び施設等の現状及び課題を把握・整理し、目指すべき姿に向かった道筋を明らかにする。

## 2 策定方針

社会福祉法人は、法令や行政方針の改変などの外部環境の変化に合わせて自身を変えていく必要があるが、計画策定にあたっては、法人運営に影響する予め予想困難な外的要因（国や地方自治体の制度、物価等の経済状況の変動など）については、基本的に考慮に入れないこととするが、国等で見直しが想定されている事項等については考慮する。

計画は、できうる限り定量的なものとして策定することとするが、事項によっては文章で表すこととする。

## 3 計画の推進

### （1）推進体制

本計画の推進体制は、経営会議及び内部統制統括委員会が担当する。

なお、理事会には随時進捗状況を報告するとともに、評議員会には毎年度の事業報告により報告することとする。

### （2）計画の具体的進め方

本計画の検討・実施は、当該施設・事業所内の会議が中心となって進める。この際に、職員が主体的に参加できるよう情報共有を適切に行う。

### （3）進捗管理

計画の円滑な推進を図るため、事業所運営支援委員会が各項目について、その進捗状況の検証等を行い、適正に進捗管理を行うものとする。

進捗管理は、次の分類により実施する。

①法人全体 ②事業種別（介護保険施設、措置施設、介護保険事業所） ③個別の事業所 ④法人事務局

## 4 計画期間

今回の計画を第一期中期経営計画とし、2024（令和6）年度から2028（令和10）年度の5か年とする。その間3年目に見直しを行い、翌年度からの5か年の計画（第二期

中期経営計画)として継続する。

2024	2025	2026	2027	2028				
			2027	2028	2029	2030	2031	

改定作業

以降3年目毎改定

## II 計画の目指すべき目標 (理念、ビジョンに基づいた目標)

- 1 利用者にとって温かく、優しく、心にしみて、人権を尊重し生きることをしっかり支えるサービスを提供します。
- 2 職員は高い専門性を有し、これまで蓄積してきた支援技術をさらに高めたサービスを提供するとともに、明るく意欲的に仕事を進めます。
- 3 社会福祉法人及び施設等の機能を活用し、地域との共生を推進します。
- 4 地域の資源として豊かなサービスを長期に提供できる経営基盤の強化を図ります。

### 法人理念

お客様一人ひとりが自らのかけがえのない人生の“今”を最大限に充実されることを支え得るサービスの創造と提供

このことを実現するための安定した経営基盤の確立

### 目指す姿 (ビジョン)

#### サービス

提供するサービスは、お客様にとって温かく、優しく、心にしみるものであって。“生きる”ことをしっかり支えるものでありたい

#### 人材

サービスを担う職員は、一人ひとりのお客様の人格を尊び、その“生”の充実を願って、明るく意欲的に仕事を進める人でありたい

#### 経営

法人各事業の経営は、豊かなサービスの提供が続けられ、将来に明るい展望が開かれる自主自立の経営基盤を確立できるものでありたい

### Ⅲ 目標達成のための取組

#### 1 利用者サービスへの取組

利用者にとって温かく、優しく、心にしみて、人権を尊重し生きることをしっかり支えるサービスを提供します。

#### 人権尊重の徹底

##### 現状

高齢者や母子の施設・事業所に関わらず利用者の人権を守り、安全・安心な生活を確保することは、運営上最も基本的で重要なことである。

各事業所では、虐待防止や身体拘束廃止に向けた体制づくりを進め、虐待防止・身体拘束廃止指針の作成、虐待防止・身体拘束廃止委員会の設置、マニュアルの作成・改訂、虐待の芽チェックリストや人権意識を高める研修などを実施している。

なお、全事業所で虐待防止・身体拘束廃止指針は2023（令和5）年4月に作成済みである。

##### 課題

職員の人権意識を継続するための研修や気づきのチェックを継続的に実効性ある形で実施すること。

##### 目標（対応策）

研修受講（内部研修による相互の気づきチェックを継続的に実施）

虐待の芽チェックリストの定期的実施（全事業所実施）

##### 中期（年度別）目標

年度等	2023 (R5)	2024 (R6)	2025 (R7)	2026 (R8)	2027 (R9)	2028 (R10)
虐待防止・身体拘束廃止委員会の開催	設置済	施設・・・年 2回以上 在宅・・・年 1回	⇒実施			
虐待防止・身体拘束廃止研修受講	実施	施設・・・年 2回以上 在宅・・・年 1回	⇒実施			
虐待の芽チェックリストの	実施（事業所判断で対応）	施設・・・年 2回以上 在宅・・・年	⇒実施			

実施		1回				
----	--	----	--	--	--	--

### 苦情解決・相談体制の整備

#### 現状

利用者やその家族等からの苦情・相談に誠意をもって的確に対応することは重要である。各施設では、苦情・意見受付箱の設置、受付担当者の配置や第三者委員の選任など、苦情解決・相談体制を整備している。ブロックによっては、いくつかの事業所を一体的に対応できるような体制を作っている。（苦情解決等の要綱制定）

#### 課題

全体的に、利用者や家族からの苦情は非常に少ない実態があるが、第三者評価の利用者調査からは色々と意見等があることがわかる。また、日頃の支援記録等からも、利用者や家族等からの苦情、要望、意見などが散見されている。

各事業所は、苦情相談の対応に関する体制が十分であるか実態を改めて確認し、きめ細かくくみ取る職員の意識醸成や組織体制等の対応について、継続的に検証、実施する。

#### 目標（対応策）

苦情解決等の委員会の定期的開催 年1回

第三者委員の施設訪問により利用者との懇談など積極的活用を図る。

事業所内で苦情相談体制等の取組を、継続的に検証、実施する。

#### 中期（年度別）目標

事項等	2023 (R5)	2024 (R6)	2025 (R7)	2026 (R8)	2027 (R9)	2028 (R10)
苦情解決等の委員会開催	実施	⇒実施				
第三者委員の施設訪問	未実施	⇒実施				

### 事故防止対策

#### 現状

事故防止及び事故発生時のための指針については、全事業所で作成（ブロック内で連携して作成含む）し、運用している。

事故防止対策としては、ヒヤリハット事例の収集・検証が重要であるが、施設によって実施状況にばらつきがある。

個人情報については、個人情報保護規程を整備するとともに、定期的な研修を実施し



ているが、実施状況にばらつきがある。

### 課題

事例の報告、収集・検証・分析、対策の検討、実施というサイクルを意識した対応を進めることができるよう、事故防止に係る研修を定期的実施すること。

個人情報保護の研修を定期的実施すること。

### 目標（対応策）

事故防止委員会の定期開催

事故防止研修の定期実施

個人情報保護研修の定期実施

### 中期（年度別）目標

事項等	2023 (R5)	2024 (R6)	2025 (R7)	2026 (R8)	2027 (R9)	2028 (R10)
事故防止委員会の開催	実施	施設・・・年 6回以上 在宅・・・年 1回以上	⇒実施			
事故防止研修受講	実施	年2回以上	⇒実施			
個人情報保護研修受講	実施	年1回以上	⇒実施			

### サービスの質の確保

#### 現状

福祉サービスの質を高める手段として福祉サービス第三者評価受審は有効である。

当法人の施設・事業所の受審状況は次のとおりである。

#### (特養)

特養においては、東京都の補助金対象となっており毎年受審（3年に1回は組織マネジメントも含めたフル受審）が義務付けられているが、現状として3回のうち2回は利用者調査のみの実施となっている。

#### (デイサービス)

一般型ではこの5年間で1回の受審、認知症型では3年に1回の受審であり、内容は利用者調査とサービス項目の簡易型である。

#### (居宅介護支援事業所)

この5年間で1回受審歴がある事業所と全く受審していない事業所がある。

#### (訪問介護)

この5年間での受審歴はない。

(養護老人ホーム)

毎年受審している施設と、3年に1回受審の施設がある。

(軽費老人ホーム)

3年に1回の受審である。

(母子生活支援施設)

毎年受審している。

#### 課題

東京都においては、福祉サービスについて、高齢、障害、母子等の全サービス分野で、第三者評価を受審できる仕組みを整備している。このような状況のもと、各施設等の第三者評価に対する認識等が様々なこともあり、当法人の中で受審状況がバラバラの状況となっている。

当法人として、第三者評価制度の重要性を認識し、外部からの評価結果を活かしたサービスの改善の取組によりサービスの質の向上を図るため、サービス種別ごとに受審目標を定め実施すること。

#### 目標（対応策）

施設系は毎年フル受審（組織マネジメント、利用者調査）

在宅系は3年に1回簡易型受審（利用者調査・サービス項目）

（家族へのアンケート調査含む）

#### 中期（年度別）目標

	2023 (R5)	2024 (R6)	2025 (R7)	2026 (R8)	2027 (R9)	2028 (R10)
受審（施設系）	受審（事業所判断で対応）	⇒フル受審	⇒フル受審	⇒フル受審	⇒フル受審	⇒フル受審
受審（在宅系）	受審（事業所判断で対応）			簡易型受審		

## 2 職員への取組

職員は高い専門性を有し、今まで蓄積してきた支援技術をさらに高めたサービスを提供するとともに、明るく意欲的に仕事を進めます。

### 人財の確保・育成・定着

東京都の人口及び生産年齢人口（15～64歳）は、2025（令和7）年まで微増が続き、その後長期的に減少していくことになる。一方、75歳以上の人口は、2025（令和7）年に2020（令和2）年対比で約13%増となり、その後も増加を続けピークとなる2055（令和37）年ごろは2020（令和2）年対比で5割近く増加する。

東京都における対高齢者福祉サービスの需要は今後も増え続ける一方、それを担う働き手は2025（令和7）年以降減少し、人材確保がますます困難になることが予想される。

そのためにも、人材の確保を最優先にしながら、育成・定着に積極的に取り組んでいくことが必要である。

特に介護職員の必要数についてみると、2023（令和5）年度には約233万人（+約22万人（5.5万人/年））、2025（令和7）年度には約243万人（+約32万人（5.3万人/年））、2040（令和22）年度には約280万人（+約69万人（3.3万人/年））となっている。（厚労省の介護保険事業計画のもと、第8期介護保険事業計画の介護サービス見込み量等に基づき、都道府県が推計した数値）

※（ ）内は2019（令和元）年度（211万人）比

なお、国においては、①介護職員の処遇改善、②多様な人材の確保・育成、③離職防止・定着促進・生産性向上、④介護職の魅力向上、⑤外国人材の受入環境整備など総合的な介護人材確保対策に取り組むようになっており、当法人としても②～④を念頭において検討を進める。

### 1 人材の確保

現状

#### ① 無期フルタイム職員の採用・退職状況

2018（平成30）年度から2022（令和4）年度までの5年間における無期フルタイム採用者（99名）の採用時平均年齢は39.4歳で、採用のうち新卒者は17名（17.2%）となっている。

同時期の無期フルタイム職員退職者数94名（定年嘱託変更を除く）のうち60歳以上で退職した者の数は14名（14.9%）であり、85.1%が定年前に退職している。

フルタイム職員の採用にあたり、現在当法人では、新規学卒者は、法人ホームページ、就活ナビサイト、学校主催の説明会、合同企業説明会などで採用活動している。

既卒者は、ハローワーク、法人ホームページ、求人サイトに掲載する方法をとっている。

各事業所でもハローワーク、採用ナビ、求人広告、人材紹介などにより対応して

いるが、特に介護職や看護職はなかなか厳しい状況である。

## ② 外国人介護人材の採用

多様な人材の確保の観点から、2020（令和2）年2月にミャンマーから4名の外国人技能実習生（以下「技能実習」という。）を採用した。

その後、ミャンマーの軍事クーデターや新型コロナの感染拡大により技能実習の採用が中断したが、2022（令和4）年度から技能実習の採用を再開するとともに、特定技能外国人（以下、「特定技能」という。）の採用を開始し、2024（令和6）年3月現在では、技能実習からの転換を含み特定技能14名が在籍している。

現在、特養の「第二万寿園」及び「さの」に在職しており勤務評価は高い。受け入れ事業所も職場内の人間関係づくりをはじめ、働きやすい環境づくりに努めており、継続的な採用につながっている。

## 課題

人材は、法人のサービスを安定的に提供していくための最も基礎的な経営資源であり、今後ますます過酷となる民間企業も含めた人材確保競争に打ち勝っていくためには、本計画期間中に確固たる人材確保の基盤を確立する必要がある。

### ① 無期契約職員の採用

法人の職員（派遣職員を除く）は、無期契約職員、嘱託職員、有期契約職員により構成されている。安定かつ継続的にサービスを提供していくためには、特に無期フルタイム職員の確保・育成・定着が重要である。

今後も、新卒以外の中途採用が多数を占める状況は続くと考えられるが、長期かつ安定的な人材確保・活用の観点から、あらゆる採用手段（オファー型等）を活用して、新卒採用または第二新卒採用数も増やし、将来有為な人材となるよう育成していく必要がある。

※第二新卒 学校卒業後3年間程度の就業経験のある者

### ② 外国人介護人材の採用

技能実習と特定技能については、受入要件として従事できるサービスや配置要件などが決められている。

国においても要件等の見直しの検討を行うなど、今後はさらに受入がしやすくなることが予想されることから、事業所における課題等を踏まえ、法人としても受け入れ体制（安定的確保策、活躍してもらうための方策等）を進め、受入人数を増やしていく。

## 目標（対応策）

- ・無期契約職員（フルタイム職員）の採用対策の推進

職員紹介制度の創設

採用ツールの充実（求職者の興味を高めるツール）

小中高校における福祉教育に積極的に取り組む。（体験学習、出前授業、見学受入）

年功序列的人事給与制度から職務・職責を重視した人事給与制度への転換（後掲「人事給与トータルシステムの構築」参照）

- ・外国人介護人材の採用の継続

技能実習、特定技能、在留資格（介護）（種別については国の新たな制度に基づく）

#### 中期（年度別）目標

	2023 (R5)	2024 (R6)	2025 (R7)	2026 (R8)	2027 (R9)	2028 (R10)
職員紹介 制度創設	検討、要綱 等作成 2月1日施 行済	⇒実施、状 況確認				
採用対策 の推進	検討	検討・実施				

## 2 人材の育成

### 現状

当法人は、法人の基本理念や法人が目指す職員像に基づき、職員能力の開発及び全人的な成長を目的とした人材育成に取り組んでおり、研修を一元的に推進する体制を整備している。（「人材育成推進要綱」【2010（平成22）年4月施行】）

職場研修の実施形態として、OJT、OFF-JT、SDS（自己啓発援助制度）の実施があり、特にOJT及びOFF-JTは計画的に進められている。

体系的な研修計画のもと、専門性、社会性、倫理観などを醸成するプログラム、キャリアパスの明確化、リーダー層の育成など実施している。

一方、SDS（自己啓発援助制度）については、資格取得支援制度は周知度が高く一定の実績はあるが、自己啓発を主とする活動については活動実績が低い状況である。

### 課題

人材育成推進要綱によるOFF-JTのメニューを充実させることとSDSを活発化させる必要があること。

職員の意見などを集め、研修委員会をはじめ事業所長会、経営会議で検討を進める。

### 目標（対応策）

各事業所でのSDSの確実な実施

#### 中期（年度別）目標

	2023 (R5)	2024 (R6)	2025 (R7)	2026 (R8)	2027 (R9)	2028 (R10)
SDSの実施		検討	⇒実施			

### 3 人材の定着

#### 現状

##### (職員の離職率対策)

職員がどのような理由であれ退職することは、組織にとってマイナスである。そのため、離職理由の分析、離職率を減らす対策が重要である。

本法人の無期フルタイム職員の年間離職率は、2019（令和元）年度から2022（令和4）年度までの平均で約9%であり、全国社会福祉法人経営協議会が掲げる中期目標である10%以下に収まっている。

なお、特養の介護職（フルタイム職員）の離職率は、9.6%であり、全職種の離職率より少し高い状況となっている。

##### (新規採用職員へのフォロー対策)

採用後1年（3年）未満の職員に対するフォローアップを法人研修計画に基づき実施（研修、面談等）している。

なお、2019（令和元）年度から2022（令和4）年度までで、介護職8人が採用後1年未満で退職している。

#### 課題

特に介護施設は慢性的な人材不足の状況であり、離職率を下げることに、1年未満の退職者を減らすこと。

#### 目標（対応策）

採用審査とその後のフォローを的確に行い、離職率をさらに引き下げる。  
定着、確保について検討を進める。

### 人材の活用

#### 現状

##### 高齢者の雇用

介護職員などの人材不足が慢性状態となっておりとともに職員も高齢化している。法人全体で、無期フルタイムと嘱託フルタイム195人のうち、60歳以上の職員は25人となっており全体の12.8%である。そのうち、介護職員は8人、4%である。

##### 有期契約職員の雇用

有期契約職員は一定の制限のもと、5年経過すると「無期契約職員」に転換することができる。人材不足がある中で有期契約職員の重要性は続くと考えるが、施設の中には単純に契約を更新している状況が見られ、無期契約職員転換該当者が単純に増加する可能性がある。

#### 課題

### 定年年齢の引き上げ

2021（令和3）年4月より「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」の改正により70歳定年が努力義務化となったこと及び法人の人材不足の現状に鑑み、現在60歳としている定年年齢の延長について検討すること。

また、延長する場合に給与等の見直しも必要となるので同時に検討すること。

### 有期契約職員の位置づけ

有期契約職員の契約更新の際に、能力等の確認を徹底すること。

有期契約職員の採用については、将来無期契約職員として採用することを前提とする採用と、定年年齢を超える高年齢者など短期・スポット的な活用を前提とした採用に区分するなど、その採用と活用の方策について確認するようにすること。

### 目標（対応策）

#### 無期契約職員の定年年齢の引き上げ等

2027（令和9）年度までに65歳定年制を実現する。なお、組織の新陳代謝を促すため、70歳までの雇用継続制度は維持したうえで70歳役職定年制を導入する。  
有期契約職員の更新確認チェック表の作成

### 中期（年度別）目標

	2023（R5）	2024（R6）	2025（R7）	2026（R8）	2027（R9）	2028（R10）
定年年齢の引き上げ		検討・調査	検討・調査	職員等への説明	⇒実施	
有期契約職員の更新確認表		作成・運用開始	⇒運用状況確認	⇒見直し	⇒実施	

### 職場環境づくり

#### 魅力ある職場環境づくり

##### 現状

職員が長期にわたり安心して働き続けられるためには、職場環境を整備していくことが必要である。各事業所の物理的な部分（職員休憩室など）は困難が伴うが、ソフト部分の環境づくりは検討に値する。

現状を見ると、ハラスメント対策や職員表彰制度の充実、育児・介護休業制度の理解促進など魅力ある職場環境づくりは、まだ努力する必要がある。

なお、カスタマーハラスメント問題が大きくなっており、ルール化などその対応について対策が求められている。

さらに、今後、離職の大きな原因になると想定される「介護離職」の防止策を進める必要がある。

## 課題

ハラスメント対策は進めているが、職場全体という面では不徹底であり、職員一人ひとりまで意識が伝わるようにすること。

カスタマーハラスメント対策については、対応マニュアル、相談体制（法律専門家等）等の整備を進めること。

職員表彰制度が硬直化していることから、職務改善、顕著な成果など努力や成果に対しての表彰など充実すること。

職員一人ひとりの法人経営に対する参加意識やモチベーションを高めるため、職員提案制度を普及すること。

職員表彰（永年勤続等は10月1日に表彰するので除く）や職員提案での表彰は、年1回開催の「職員実践・研究活動発表会」の場で実施すること。

改正後の育児・介護休業制度について、制度内容の理解促進と職場全体の理解が深まるように徹底すること。

なお、これらの職場環境づくりを進めるに際し、「人材育成環境整備積立資産」を活用することも検討する。

## 目標（対応策）

### ハラスメント対策の徹底

セルフケア研修 ハラスメントの正しい理解と職員一人ひとりが確認できる研修の実施

ラインケア研修 職場環境の整備を目的とした管理監督者向けの研修の実施

### 職員表彰制度及び職員提案制度の充実

職員のエンゲージメント向上を目指し、理念に基づく創造性を重視した業務改善などを評価できる取組ができる体制を保証する。

職員表彰制度充実の具体的なものとして、次のものを検討する。

- ・理事賞 業績、業務改善、SDGs すべての活動で、年度を通して最優秀と認められるチームや職員
- ・業務改善賞 事業所内の業務改善活動で、年度を通して著しく貢献したと認められるチームや職員
- ・SDGs 賞 法人が掲げる SDGs で、年度を通して著しく貢献したと認められるチームや職員

### 改正育児・介護休業制度の周知

制度の周知及び職場での意識醸成を図り、必要な時に活用できることを目指す。

また、介護離職の防止対策を講じていくために職員の介護実態とニーズの把握を行っていく。

### 家庭応援特別休暇制度の創設

現在の特別休暇をさらに充実させるべく、子の誕生日や保育園や学校行事などへ



の参加などの家庭でのセレモニー、介護をはじめ親孝行などの支援、その他、地域貢献活動への参加や不妊治療など、それぞれの家庭に寄り添った制度の構築を検討していく。

#### 中期（年度別）目標

	2023 (R5)	2024 (R6)	2025 (R7)	2026 (R8)	2027 (R9)	2028 (R10)
ハラスメント研修	検討	⇒検討・実施				
職員表彰制度充実		検討	⇒実施			
職員提案制度充実		検討	⇒実施			
介護離職防止対策		実態・ニーズ把握	検討	⇒実施		
家庭応援特別休暇創設		ニーズ把握	検討	⇒実施		

※ **職員エンゲージメント**・・・主に欧米で広まった考え方で、法人が目指す姿を職員が理解し、貢献しようという意識を持つこと。これが弱いと、労働生産性が落ちたり離職者が増えたりする結果につながり、法人・職員双方にとってマイナスとなる。

#### 人事給与トータルシステムの構築

##### 人事給与トータルシステムの構築

##### 現状

2011（平成23）年に法人は、「定昇等による人件費の膨張が経営を圧迫し、近い将来に当期資金収支がマイナスになることが見込まれること」及び「給与制度をはじめ人事制度が職員の意欲を高めるシステムになっていないこと」などから、人事給与制度全般にわたる改革を実施した。

その際に、『等級フレームや昇格・昇任選考の見直し』、『勤務評定制度の発足と給与への反映』、『責任、職務負担に見合った役職手当』、『定期昇給の在り方』などについては、継続検討事項とした。

##### ①等級フレームの状況

等級フレームとは、職員の職務内容や責任度合いに応じて設定された給与や昇進などの処遇を決めるための基準であり、人事制度の骨格となるものである。

現等級フレームは、学卒新規採用から始まって経験年数や勤続年数に応じて業務遂行能力が蓄積されていくことにより昇給し、上位等級へのランクアップする

にしたがって組織におけるリーダーシップを発揮するという、年功的職能等級的な性格を持った制度である。

新卒の職員を定期的に採用し、長い目で育成していく状況に合った制度といえるが、経験者採用が大半を占めている状況下では運用が難しくなっている。

## ②昇任および降任の状況

法人の無期契約職員就業規則において、昇任は職務等級要綱運用細則の審査によるものとし、勤務成績がきわめて優れていると認められた者の中から、各等級別の職員構成バランスにも配慮して行うものとしている。また降任は、勤務成績不良であり職務を遂行する上で支障をきたす場合又は職員本人の申出により行うものとしている。

いずれにしても日頃の勤務状況についての客観的な評価制度がない中での運用となっている。

## 課題

2011（平成23）年改革での積み残した事項を中心に検討と検証を行い、多様性と公平性を重視した人事給与トータルシステムを整備すること。

### ① 等級フレームの再編

職員の職位に応じた役割定義により、職員の適正な評価基準となり、かつ職員のキャリアアップの道筋を示す等級フレームに再編すること。

### ② 人事考課制度の構築（勤務評定）

昇任及び降任などに対応するにあたり客観的な基準に基づくことが必要であり、勤務評定の基準や手法を整備し、新たな人事考課制度を構築すること。

## 中期目標（対応策）

### ① 等級フレームの再編

検討チームを立ち上げ、職員区分、職層、職務内容等を組み合わせ、2024（令和6）年度中に検討案をまとめる。

### ② 新等級フレームに基づく新たな人事考課制度の創設

新等級フレームの検討とともに新たな人事考課制度を、検討チームにおいて検討し、2024（令和6）年度中に検討案をまとめる。

新たな人事考課制度は、職員の理解を求めるのはもちろんのこと、評価者である管理職の理解と評価能力等が強く求められるので、2年ほどの試行が必要であり、それを見据えて検討する。

### ③ 新給料表の作成

① 及び②と同時に、新たな等級フレームと併せた給料表を検討する。

### ④ 一律的な定期昇給の見直し

人件費抑制のためもあり定期昇給幅については、給与改定ごとに号俸間差額を縮小することにより実施してきた。

今回、人事考課制度を検討するにあたり、一律的な定期昇給を見直すため、勤務

評定に基づく昇給制度も検討する。

⑤ 降任基準の作成

今回の人事給与トータルシステムの構築は、職員を公平・客観的に評価し、それぞれに合った職位、等級等に位置づけ処遇するものである。

その一つとして、継続的に低評価となったものは降任させるなど、就業規則に沿った降任基準を策定する。

中期（年度別）目標

	2023 (R5)	2024 (R6)	2025 (R7)	2026 (R8)	2027 (R9)	2028 (R10)
等級フレーム再編	検討	検討案作成	職員説明			
人事考課制度創設	検討	検討案作成	試行 職員説明 評価者研修	試行 評価者研修	実施	
新給料表策定		検討案作成	職員説明			
新昇給制度		検討案作成	職員説明			
降任基準の作成		検討案作成	職員説明			

### 3 地域社会への取組

社会福祉法人及び施設等の機能を活用し、地域との共生を推進します。

#### 地域貢献

当法人も地域の社会資源の一つであることを自覚し、開かれた法人として地域に根差した活動に取り組んでいる。

法人が有する施設の設備や職員を活用して、地域住民と利用者の交流や地域に対するサービスを意図した様々な取組を行っている。

#### 現状

##### 東村山ブロック

例年、施設利用者と地域住民との交流などを目的とした盆踊りを開催している。

なお2020（令和2）年から新型コロナ感染リスク予防の観点から中止としている。

地域交流事業（地域サロンすまいる、子供サロン、赤ちゃんサロン、近隣の学校等との交流、市民産業まつり出店）及び施設資源の活用（備品貸出、施設集会室等の貸出）を実施している。

介護職員初任者研修を東村山市から受託し市民対象に実施しており、介護サービスを担う人材養成に寄与している。

地域への公益的な取組として、新型コロナ感染拡大前は、日曜レストラン、介護予防体操、喫茶などを実施していたが、いずれも高齢者施設で実施していることから、新型コロナ感染リスク予防の観点から中止としている。

##### 足立ブロック

###### （さの）

町会や近隣地域との交流を実施（盆踊り、外出活動や行事支援）

近隣中学校ボランティア部との交流、絆のあんしんネットワーク連絡会を通じて活動している。

###### （日の出）

年2回城東地域あんしん拡大推進会議を開催し、防災、認知症、見守り等をテーマに住民とともに地域づくりに取り組んでいる。

デイサービスセンターで近隣の中学校の職業体験を受け入れている。

新型コロナウイルス感染症の拡大により、住民向けに月1回開催していた健康体操・カラオケ、保育園との交流を中止している。

###### （ポルテあすなろ）

地域貢献として場所・資源の貸与、地域交流は入所の親子の地域とのつながりを目指して実施している。

## 大森ブロック

施設事業への地域住民の参加促進、多様な交流による関係づくり

（施設を活用し、地域高齢者を対象に食事サービスの提供やクラブ活動等への参加呼びかけ

地域住民に各種教室実施のための施設開放、子ども映画会開催

子供食堂等への後方支援、近隣の小・中学生等への見守りボランティアや公園のクリーンアップ活動実施、保育園・幼稚園・小学校との交流行事、中学校の職業体験受入ボランティアの活用（喫茶、クラブ活動）

区内の他法人との連携

## 課題

### 東村山ブロック

感染症の問題と共に、職員や費用の負担なしで実施できる公益な取組を検討すること。

コロナにより休止していた諸活動の再開、感染予防に配慮した地域支援の提供を検討すること。

### 足立ブロック

#### さの

コロナ禍より中止となっているボランティア活動を再開するにあたり、ボランティアの方が高齢化している。そのためボランティア対応に時間をかけることが多くなっている。

#### 日の出

日ノ出町団地内にありながら、住民との交流の機会が少ない。

新型コロナウイルス感染症の拡大により、ボランティア等の受け入れに消極的になっている。

近隣に小・中・高等学校、大学が複数あるが、福祉教育への協力等の働きかけをしていない。

### 大森ブロック

コロナにより休止していた諸活動の再開、新たなボランティアの受入

地域支援事業の取組の検討

地域からは養護老人ホーム＝誰もが利用する施設ではないため存在が曖昧であり、地域の中から漏れている。職員だけでなく、養護老人ホームの特性を活かし、利用者も一緒に交流・貢献すること。

## 目標（対応策）

### 東村山ブロック

万寿園、第三万寿園及び第二万寿園が共同して新たな公益的取組を検討、実施する。

## 足立ブロック

### さの

ボランティア委員会などにより、高齢のボランティアの方に対し、どのように支援していくかを検討する。

また、広報活動を幅広く行うことにより、地域社会へ参加し、多くの地域住民の方のボランティア活動を支援できるような施設づくりを目指していく。

### 日の出

住民向けの健康体操・カラオケを再開する。

近隣の小・中・高等学校、大学へ認知症サポーター養成講座の開催やボランティア活動について働きかける。

足立区総合ボランティアセンターとの協働により、地域のニーズに応じた公益的取組を検討する。

## 大森ブロック

新たなボランティアの受入、地域支援事業の取組を検討、実施する。

## (参考例)

### フードドライブ

家庭で余った未使用の食品を学校や職場、地域ごとに持ち寄り、フードバンクや地域の福祉施設に寄贈する活動

### フードバンク

安全に食べられるのに包装の破損や印字ミス、過剰在庫などで販売できない食品を、企業などから提供してもらい、食品を必要とする福祉施設や生活が苦しい世帯などに無償で届ける活動

## 災害対応（防災等の訓練）

法人所管の施設は、東村山、足立、大森の各ブロックに所在しているが、災害対応として、1つ目は災害支援等、行政との適切な連携のもと災害時における協定を締結している。2つ目は福祉避難所の取組など地域住民の安全・安心な生活の確保に取り組んでいる。

## 現状

### 東村山ブロック

万寿園・第二万寿園・第三万寿園が一体となって、地域との連携のもと地元町会と災害時の協定を締結している。

また、特養の第二万寿園は、東村山市から福祉避難所の指定を受けて、毎年、備蓄

品、運営マニュアルの見直しなどを実施し、災害時に備えている。

#### 足立ブロック

##### さの

地元町会と災害時相互支援協定を締結しており、町会の災害時用の備蓄品を施設内の一部空きスペースに保管している。

年 1 回の合同防災訓練、避難訓練以外にも非常食、車椅子操作等のミニ講座を実施している。

また、足立区とは災害時における二次避難所として、地域の高齢者等の避難施設利用に関する協定を締結している。

##### 日の出

足立区日の出デイサービスセンターは、同じ日ノ出町団地 3 号棟の足立区総合ボランティアセンター・足立市街地再開発株式会社・独立行政法人都市再生機構城北住宅管理センター日の出町団地管理サービス事務所と共同防火管理協議会を構成している。

防災訓練は、年 2 回、デイサービスセンター、地域包括支援センター、居宅介護支援事業所、合同で実施。一定期間火災予防に関する事項を適正に遵守していると認められ、3 年間点検と報告義務を免除する特定認定を受けている。

足立区からは第二次避難所（福祉避難所）の指定を受けており、町会・自治会による第一次避難所（東京電機大学東京千住アネックス）の合同防災訓練にも参加をしている。

##### ポルテあすなろ

施設の特異性から、防災訓練等は施設独自で対応している。

#### 大森ブロック

災害時、大田区から福祉避難所の指定を受けておらず要避難者に対する対応方法が不明である。

防災訓練は、施設独自と複合施設とで年 1 回合同で実施している。

#### 課題

##### 東村山ブロック

地元町会との災害時の大規模訓練を継続的に実施すること。【2020（令和 2）年度からは新型コロナの関連で中止】

#### 足立ブロック

##### さの

地元町会との合同防災訓練を年 1 回実施しているが、町会の方の高齢化もあり車椅子操作を忘れてしまう等の声がある。

また、地元町会との協定書の中で、水害時においては、避難経路として階段を使

用することになっているが、高齢の避難者が実際に階段を上ることが出来るのか懸念される。

足立区との協定による第二次避難所としての役割については、施設内に一定のスペースを開放することになっているが、地域の高齢者等が避難した場合、職員が避難者を誘導することが予想される。現在の BCP 計画(業務継続計画)には二次避難所としての役割が明確になっていないため BCP 計画を見直す必要がある。

#### 日の出

足立区総合ボランティアセンター・足立市街地再開発株式会社・独立行政法人都市再生機構城北住宅管理センター日の出町団地管理サービス事務所と話し合いの機会を設け、共同防火管理協議会の協議事項について見直す。また、日ノ出町団地自治会との合同防災訓練を実施する。

二次避難所については、足立区災害対策課へ収容人数など、具体的な受け入れの手順について確認をする。

#### 大森ブロック

大田区からの避難所指定は対象外なので要避難者の受入れはできないが、要避難者が施設に来た場合の対応について大田区と調整をすること。

#### 目標（対応策）

##### 東村山ブロック

年度当初に地元町会と話し合い、年度実施計画を定める。(防災訓練、避難所訓練)

##### 足立ブロック

###### さの

地元町会との合同防災訓練は年1回ではなく年数回、定期的な訓練を実施し（車椅子操作、AED など）災害時における町会との相互間の連携を良好にする。

#### 日の出

足立区総合ボランティアセンター・足立市街地再開発株式会社・独立行政法人都市再生機構城北住宅管理センター日の出町団地管理サービス事務所と話し合いの機会を設け、共同防火管理協議会の協議事項について見直す。また、日ノ出町団地自治会との合同防災訓練を実施する。

二次避難所については、足立区災害対策課へ収容人数など、具体的な受け入れの手順について確認をする。

#### 大森ブロック

地域共生社会の中で 2025（令和 7）年度を目標に災害に対して養護老人ホームの役割を明確化する。

災害に備えたつながりの強化、要配慮者への支援体制を充実する。



中期（年度別）目標

	2023 (R5)	2024 (R6)	2025 (R7)	2026 (R8)	2027 (R9)	2028 (R10)
東村山ブロック	コロナ対応で未実施	⇒年度実施計画策定	⇒実施			
足立ブロック	さの 町会合同 防災訓練 実施  日の出	さの 町会合同 防災（避難）訓練実施、定期的な訓練（ミニ講座）の計画  日の出 ⇒共同防火協定の見直し  ⇒年2回 防災訓練 実施	さの ⇒実施  日の出 ⇒合同防災訓練 ⇒避難所 訓練実施  ⇒実施	さの  日の出	さの  日の出	さの  日の出 ⇒合同防災訓練 ⇒避難所 訓練実施
大森ブロック	防災訓練実施	⇒防災訓練実施	⇒実施			

## 4 経営基盤強化への取組

4 地域の資源として豊かなサービスを長期に提供できる経営基盤の強化を図ります

### 収入増への取組

事業所の状況

現状

介護保険事業

特養では、稼働率確保に苦しんでいる。入所希望者（待機者）の確保、入院者数の減少の取組、看取りの充実などの対策を進めているが厳しい状況である。

入所希望者については、本格入所はまだ早いと申し込んでおくという待機者の実態があり、入所調整が難航している状況である。また、入院者については、入所者の医療ニーズと施設側の医療体制にズレが生じている状況が見られる。

通所介護では、地域差（区部と市部）や施設の競合など状況が違うが、いろいろな要因から利用者数が安定した状況ではない。

措置施設

養護老人ホームでは全国的にみても措置者数の減少傾向が続いている。老協協の2022（令和4）年度の養護老人ホームの全国入所率は、全国平均87.2%、東京都平均は92.0%となっている。地域性の差、多床室と個室の差は入所率にも影響しており、当法人でも二人部屋の万寿園は87.6%（契約入所含むと89.7%）、個室の大森老人ホームは98.9%であった。特に万寿園については厳しい状況が続いており、大森老人ホームについても減少傾向が表れている。

措置者数の減少傾向は、2005（平成17）年度に養護老人ホームの施設運営の措置費が国庫負担金から一般財源化されたことで区市町村の措置者の減少が進んだ要因はあるが、サービス付き高齢者住宅をはじめ多様な高齢者住宅が増えて選択肢が広がったことも大きいと思われる。

すでに、2013（平成25）年9月の全国社会福祉法人経営者協議会が行った全国養護老人ホームへのアンケート調査では、今後の経営を危惧した検討がなされている。

「介護保険から外れ、福祉の狭間で福祉サービスを必要とされている高齢者へのサービスの展開や複雑な事情（多重課題の多い）を抱える利用者へのソーシャルワーク機能の強化の必要性、地域包括支援センターや救護施設、精神病院等との連携やネットワーク作りが必要な時代が来ている」とある。

養護老人ホームが担う役割を果たすため、措置を待っているだけではなく積極的に対策を進めた施設運営を考える必要がある。

一方、種別は違うが措置施設である母子支援施設「ポルテあすなろ」がある。2019（平成31）年4月に足立区立あすなろ大谷田から移設新設され民設民営となった。以降、地域へ開かれた施設を目指して地域交流の拠点となるべく4階の「ポルテ

ホール」を様々な福祉団体と連携しながら会合やイベントに開放している。

また、7世帯からスタートした措置数も職員の丁寧なケースワークや福祉事務所担当者とのきめ細やかな連携を経て待機世帯が出るまでの状況となっている。

信頼された結果、困難ケースの入所が増える中では、職員負担も大きくはなるが新しい「ポルテあすなろ」として歩んできた成果は大きいものとなっており参考となる。

## 課題

### 介護保険事業

特養では、収支面で赤字が続いている。赤字の要因は、稼働率の低さ、人件費の高さが大きい。収入の確保、支出の抑制が課題である。

通所介護では、利用者数の増減があり収支の安定性が低い状況であり、相談員の営業力強化、魅力あるサービスの提供等が課題である。

### 措置施設

万寿園、大森老人ホームの課題としては、全国社会福祉法人経営者協議会の全国養護老人ホームアンケート調査結果にも指摘されているように、ソーシャルワーク機能の強化や地域包括支援センター等との連携やネットワーク作りである。

当法人には、すでに連携できる事業所がある。地域からの情報を吸い上げ、利用者の掘り起こしから行政への繋ぎ、そして事業所内ケースワークの進展とサービスの提供、地域・行政へのフィードバックを丁寧に積み重ねていくことができれば措置・契約と集客が進むと思われる。

また、「地域包括システム」や「地域共生社会」を進めるなか、それにこたえ養護老人ホームは幅広いニーズを有する高齢者を受け入れているが、まだまだその大切な役割を自治体、地域住民の理解が乏しい状況となっている。

なお、介護の重度化、精神疾患や触法者への対応等、介護や医療の専門性も問われる機会も多くなる。それを踏まえた職員の勉強会や専門家からの研修も必要である。

さらに、今後は、措置を待つだけでなく「措置」をしたらこのケースは安心して過ごせると区市町村の担当者から選ばれるアプローチを検討していく必要がある。

併せて大切なのは、昨年度に措置費の級地是正と物価上昇に応じた単価改定等を自治体に働きかけをしている点であるが、物価上昇や消費税に絡んだ単価改定は2023（令和5）年4月1日に遡及して改定されたが、級地是正については未解決であり、働きかけを続けていくことである。

施設の個別の課題として、万寿園では、空室対策として契約入所を推進しているが、現在の定員のままでの空室対策には限界がある。措置者数の増対策を図りつつ、今後を見据えた対策を実施することが課題である。

一方、大森老人ホームでも、措置者数の減少傾向となっており、収支の改善が必要であり、固定費の削減に努めることと収入増につながる行政への働きかけが課題である。

## 目標（対応策）

### 介護保険事業

特養では、今までの稼働率の推移を参考に適切な稼働率を設定し、それに見合った収支を目指すこととする。収入面では新たな加算の取得、支出面では人件費を抑制、稼働率96%以上を確保すること。

また、待機者に対して定期的な入所意向調査を実施し、実入所待機者の把握を行うこと。

通所介護では、今までの利用者数の推移を参考に、上限の利用者数を確保する。支出面では人件費を抑制する。

一般デイサービスについては、月平均750人（通常規模型750人）を確保する。

認知症対応型デイについては、稼働率80%（1単位当たり月平均312人）を確保する。（日の出2単位、その他1単位）

また、競合している状況から、今まで以上に特色を活かすように検討すること。そのほか、訪問と通所を組み合わせる人材・財源を集約化する「新複合サービス」について検討を継続していくこと。

### 措置施設

課題として挙げたソーシャルワーク機能の強化や地域包括支援センター等との連携やネットワーク作りを検討し実施に結び付けること。そして、養護老人ホームの存在意義や役割を地域活動や要配慮者への支援体制、ボランティア活動を通して理解を深めてもらうこと。

また、入所者の重度化や精神疾患等に対応できるよう職員の研修等を実施すること。さらに、養護老人ホーム措置費の級地是正について、引き続き自治体に働きかけること。

個別の目標としては、万寿園の中期的な計画（万寿園の個室化の項目参照）を検討することと、それと並行して、収支がとれる措置者数及び契約入所者数の目標数を設定すること。

なお、万寿園入所措置者の減少を踏まえた定員縮小と個室化について検討する際に、措置費単価アップを図ること。

さらに、万寿園においては長期的な計画として将来の改築を目指すことがあるが、改築にあたっては養護老人ホーム、ケアハウス（軽費老人ホーム）の特定施設化について検討を進め、改築計画と並行して結論を得ること。【2024（令和6）年度から東京都の施設整備補助金の要件が変更され、特定施設の指定を受けなくても補助対象となり必須ではなくなったが、補助単価が減額される。】

一方、大森老人ホームでの特定施設化の検討は、大規模改修が控えており現状では、人・物・金・建物レイアウトの都合で困難と考えられる。建築後30年を迎える2027（令和8）年度前には改修計画が明確になると考えられるのでその際の検討課題とする。

## コスト削減への取組

コスト削減については、人的、物的面など様々な視点から取り組むことが可能である。特に人件費抑制は喫緊の課題であり取り組んでいかねばならないが、最低賃金の引上げや職員給与引き上げの流れもあり、簡単な状況ではない。また、光熱水費や食材費についても高騰していることから抑制を検討していく必要がある。

このような状況のもと、いかに工夫した対策を実施していくかが問われており、中期的にコスト削減につながる取組実施を目標とする。

### ① ICTテクノロジーを活用した業務の効率化への取組

#### 現状

「次世代介護機器導入推進事業」、「見守り支援機器及び通信環境の一体的整備事業」の補助金を活用して、デジタル機器等を導入し、業務の効率化を図るために、機器導入後3か年における達成すべき目標、導入すべき機器、期待される効果等を記載した導入計画書について、理事会承認を得たうえ、2023（令和5）年8月に東京都に提出した。

#### （申請内容）

第二万寿園・・・眠りスキャン導入、Wi-Fi 環境整備

特養さの・・・眠りスキャン導入、Wi-Fi 環境整備

#### 課題

申請内容に沿って対応し、期待される効果などを確認すること。

#### 中期（年度別）目標

	2023 (R5)	2024 (R6)	2025 (R7)	2026 (R8)	2027 (R9)	2028 (R10)
第二万寿園	申請・決定・実施	⇒効果確認				
特養さの	申請・決定・実施	⇒効果確認				

### ② 光熱水費削減のための取組

#### 現状

光熱水費については、世界情勢の影響下で非常に高騰している。そのため、事業所によっては、費用が前年に比べ1.5倍に増加している状況である。

今後の状況を考えると、自然エネルギーの利用は重要な対策となるが、現在の対応状況は次の表のとおりである。

#### 【施設における省エネ・省資源機器・設備の導入状況】

拠点	太陽光利用	井水利用	その他
万寿	太陽光温水装置		LED一部転換
第二万寿		風呂給湯（修理必要）	LED一部転換
特養さの	太陽光発電装置		LED

あすなろ	太陽光発電装置		LED
------	---------	--	-----

この他に、LEDへの全面転換、雨水利用をはじめ、屋上緑化や自然換気などの利用もあるが、特に入所施設については中長期的に対策を進める必要がある。

#### 課題・目標（対応策）

各施設の設備更新の際、節電、節水その他省エネルギー効果の高い機器に転換していくこと。

補助金活用による太陽光等の自然エネルギー活用拡大について、検討を進めること。

### 法人全体の財政基盤の強化

#### 現状

##### （1）資金収支計算書

資金収支計算書は、支払資金（運転資金）の1年間の収入と支出の内容を明らかにする計算書である。

本来事業の収入と支出が計上されている「事業活動資金収支差額」について、ここ5年のうち3年が赤字となっている。

##### （2）事業活動計算書

事業活動計算書は、1年間の事業の成果を明らかにする計算書である。

本来事業である収益と費用が計上されているサービス活動増減差額と副業（預金利息等）の収益と費用が計上されているサービス活動外増減差額を合わせた「経常増減差額」について、ここ5年間赤字が続いている。

##### （3）積立資産残額

ここ5年間をみると、10億円弱で推移している。2020（令和2）年度に設定した積立資産目標額である17億1千9百万円だが、2022年（令和4）度末時点では9億8千6百万円となっている。なお、ここ5年間で約20万円しか積立資産が増えていない状況である。

#### 課題

##### （1）資金収支計算書

事業活動資金収支差額が赤字ということは、設備投資もできない状況ということであり、黒字にしていかなければならない。

##### （2）事業活動計算書

経常増減差額が赤字ということは法人の資産が減っているということであり、黒字にしていかなければならない。

##### （3）積立資産残額

目標額の半分にも満たない状況が課題である。

#### 目標（対応策）

長期目標としては、社会福祉充実残額のマイナス額をプラスに転じ、社会福祉事業に

積極的に還元することである。

そのため、中期目標として、資金収支計算書及び事業活動計算書での黒字化をできるだけ早期に実現し、法人資産が縮小することなく安定的に運営できるような財政基盤を確立する。

なお、それぞれの目標達成に向けて以下の対応を行っていく。

一つ目は、加算算定要件の再確認である。

介護報酬及び措置費算定に係る加算について、取得要件を再確認し取得に向けた検討を行う。

二つ目は、予算管理の徹底である。

当初予算において達成可能な現実的収入予算を設定し、収入額に基づいて支出予算を立てていく。また、月々予算執行額を確認して必要な対応策を検討する。

三つ目は、中期経営計画に基づく目標稼働率及びコスト削減への取組を実現することで、目標達成に向けて取り組んでいく。

#### (1) 資金収支計算書

2026（令和8）年度までに事業活動資金収支差額と施設整備等資金収支差額を合わせた「実質資金収支差額」を黒字化する。

ただし、施設整備等資金収支差額は積立資産を取崩して整備した金額を除いた額とする。

#### (2) 事業活動計算書

2026（令和8）年度までに、事業活動計算書の経常増減差額を黒字化する。これにより、法人純資産額を維持する。

#### (3) 積立資産残額

2020（令和2）年度に設定した積立資産目標額は17億1千9百万円となっているが、中期経営計画での2026（令和8）年度末積立資産目標額は、10億3千万円とする。

- ・ 人件費積立金 2億円
- ・ 施設整備等積立金 8億3千万円

（国庫補助及び借入金相当分を除く 2022（令和4）年度末の償却累計額）

### **施設設備等物的基盤整備**

法人のサービス提供のための建物設備について、計画的な更新と適切な維持管理を実施していく必要がある。

特に万寿園とセントラルキッチンについては、中期目標を設定し、計画的に対応する必要がある。

### **万寿園の個室化（個室化に伴う定員縮小）**

現状

養護老人ホームは原則個室となっているが、1983（昭和58）年に建設した万寿園については経過措置としての二人部屋のままである。措置件数の減とともに二人部

屋という問題が入所者数の減を招いている。

現在のまま措置者数が減り続ければ、2024（令和6）年度末には入所者が100名程度になると予想される。

#### 課題

全室個室化は、大きく定員減をしない場合は全面的な改築又は改修が必要なため、当面困難であり別途改築計画の策定が必要となるが、現在定員割れが続いていることから、当面の対応として先行的に一部個室化を実施すること。

一部個室化により入所者の定員減が生じることとなるため、収支の見込みを立て、採算がとれるようにすること。

#### 目標（対応策）

今後の措置状況の推移や収支状況を精査し、2024（令和6）年度末までに個室化の判断を行うこと。その際に、個室化する数を決めることと、入所者の定員変更を行うこと。

なお、個室化整備については、大きな整備費用の必要がなく、2人部屋をそのまま個室として利用する。

措置費単価アップを図ること

#### 中期（年度別）目標

	2023 (R5)	2024 (R6)	2025 (R7)	2026 (R8)	2027 (R9)	2028 (R10)
一部個室化（定員縮小）		定員変更の検討、都・市との調整	（変更決定の場合）定員変更・一部個室化			

#### セントラルキッチンの設備更新等

##### 現状

セントラルキッチンの運営については、本部、万寿園、第二万寿園共同で運営調整会議のもと対応している。

セントラルキッチンは、2011（平成23）年10月に整備し、2023（令和5）年度末で12年以上経過する。すでに修繕等を要する機器が多いが、本来厨房設備の法定耐用年数は8年であるため、建築当初に設置した厨房機器について、順次更新する必要があるが、費用面から難しい点があるのが現状である。

厨房棟や設備のランニングコストは、万寿園及び第二万寿園の経営を圧迫しかねない状況となっている。

#### 課題



厨房関連は毎日稼働するので、急に修繕等が発生した場合は、都度修繕を行う必要があるが、本体の経年劣化が進行しており部品交換では対処できない状況にある。

更新を必要としている機器はかなりの台数であり、更新には高額な費用が想定される。

このことから、現在の運営を継続することを前提とした更新まで含めた費用と、セントラルキッチンを使用しないなどの運営形態を変えた対応による費用とを比較したものを作成し、改めて今後の運営体制を検討すること。

2011（平成 23）年当時の「厨房棟中期管理計画」には費用が掲載されており参考とする。

厨房機器の更新・・・25 年目更新 5,900 万円

厨房棟建物設備・・・35 年目までの合計 6,650 万円

#### 目標（対応策）

調整会議のもとで検討を進める。その際に、更新等が必要な機器についての調査を実施し、それらをもとに必要経費を算定する。その経費と新たな運営体制の経費とを勘案して今後の方向性を決める。

#### 中期（年度別）目標

	2023 (R5)	2024 (R6)	2025 (R7)	2026 (R8)	2027 (R9)	2028 (R10)
設備更新計画	調査実施 緊急性のものは更新	必要経費結果				
運営体制の検討		検討、方向性決定	決定に基づく対応の準備			

#### **その他施設の修繕及び設備更新**

##### 現状

自主運営施設と法人立施設の状況は次のとおりとなっている。

##### ① 自主運営施設（さの、大森、日の出）

○さの 2024（令和 6）年度に大規模改修工事を終了。その後の 5 年毎の設備修繕・更新計画について区と調整する。

○大森 大森老人ホームの修繕及び設備更新について、引き続き東京都と調整。

厨房の空調工事、床改修工事、配膳用 EV 更新工事及び入所者用 EV 工事の実施の必要性について東京都とすでに調整済みであり、このうち EV 工事は、2023（令和 5）年度内に施工する予定である。

また、2023（令和 5）年 1 月に大規模改修について、所管する東京都の建物視察が行われたところであり、「居ながら改修」と「一時移転改修」の両面からの検討を行うこととされている。

○日の出 躯体に関する設備更新について区と協議していく。

法人所有設備に関しては、積立金の積立と更新計画の作成により、計画的な更新を行っていく。

地域包括支援センターと居宅介護支援事業所の今後については、足立区の地域包括支援センター再編成など、区の検討状況を踏まえて、区と調整していく。

② その他法人立施設

- ポルテあすなる 中長期修繕・更新計画の策定
- その他 設備等の計画的な更新

中期（年度別）目標

	2023 (R5)	2024 (R6)	2025 (R7)	2026 (R8)	2027 (R9)	2028 (R10)
特養さの	大規模改修中	大規模改修終了	設備修繕等の交渉	設備修繕等の交渉		
大森老人ホーム	EV・厨房工事終了	改修工事計画検討	改修工事計画検討	改修工事計画検討		
日の出デイ	設備更新計画の交渉	設備更新計画の交渉				
ポルテあすなる		修繕等の計画検討				

**組織・システム（組織統治・内部統制システムの確立）**

現状

2019（令和元）年5月の理事会で決定した「理事の職務執行が法令・定款に適合することを確保するための体制その他社会福祉法人の業務の適正を確保するために必要な体制整備に関する基本方針」（以下、「内部統制基本方針」という。）に基づき体制整備を進め、整備済みの運用については適切に実施していると評価されているが、次の点が未整備である。

- ・管理、監督職員の権限の明確化
- ・文書の保存、管理システムの整備
- ・文書の共有化

課題

・権限の明確化

内部統制基本方針では、『職制別の決裁事項および決裁権限を定め、権限と責任を明確にして効率的に職務を執行する。』こととしている。

事案決定規程において課長以上の職にある者についての事案決定区分が定められているが、係長や主任等の権限と責任については明確になっておらず、課長について

も利用者等のサービス管理以外は、部下職員の勤務日、勤務時間等の管理など限定的なものとなっている。役職者がより効率的に職務執行できるよう、組織におけるその責任と権限（裁量権を含む）の範囲をより明確にしていくことが課題である。

#### ・文書管理等

文書の保存・管理は情報管理の基本であり、内部統制基本方針においても『職務の執行は原則として文書によることとし、文書の作成、回付、保存期限等管理に関する規程類を整備する。』としている。しかしながら、法人が、いつ、どのような文書を作成し、それがどこに保存されているのかを容易に検索できる状況にはなっていない。

そのため、文書管理規程に基づく分類と保存期間の基準を制定し、文書の整理・保管と検索システムを構築すること。

同様に人事記録管理についても効率性を図るために、人事記録管理システムを構築すること。

#### ・文書の共有化

デジタル技術を活用した情報ツールや情報管理システムの導入により文書共有化の仕組みを構築し、組織運営の透明性の向上効率化を一層進めていくこと。

### 目標（対応策）

#### 権限の明確化

組織における所長、課長、係長の権限の明確化と主任の位置づけ  
事案決定区分の改正

#### 文書管理システム等の整備

##### ①文書管理システムの整備

文書管理を適正に行うため、2023（令和5）年度末までに文書の分類・整理・保管の統一的な基準を作成するとともに、2025（令和7）年度までにグループウェアを活用した文書のデジタル化やデータベースを整備し、必要な時に必要な人が容易に検索し利用できるようにする。

##### ②人事記録管理システムの整備

適切な人事管理と業務効率化を図るため、2025（令和7）年度までに、職員の採用、格付決定、昇任昇格その他の人事記録をデータベース化した人事管理システムを整備する。

#### 文書の共有化

必要な文書（情報）がスピーディに伝達され共有化できるよう、情報セキュリティに万全の配慮を行った上、2025（令和7）年度までにWi-Fi整備など法人組織内のネットワーク環境を整備する。

これと併せて、グループウェアの利用等により、電子掲示板等による業務連絡、スケジュールや施設予約管理などの活用を進める。

将来的に文書管理や業務管理との一体的な運用を目指す。

なお、これらの文書共有化のためのインフラ整備のための資金は、補助金の活用と積立金の取り崩しにより措置する。

#### 中期（年度別）目標

	2023 (R5)	2024 (R6)	2025 (R7)	2026 (R8)	2027 (R9)	2028 (R10)
事案決定 区分の改 正	検討	⇒改正・運 用・チェッ ク				

	2023 (R5)	2024 (R6)	2025 (R7)	2026 (R8)	2027 (R9)	2028 (R10)
分類、保存 年限の基 準策定	検討	⇒策定・運 用・チェッ ク				
文書管理 システム の整備	一部整備	全部整備	⇒運用・チ ェック			
人事記録 管理シス テムの整 備	一部整備	全部整備	⇒運用・チ ェック			

	2023 (R5)	2024 (R6)	2025 (R7)	2026 (R8)	2027 (R9)	2028 (R10)
ネットワ ーク構築	一部構築	全部構築	⇒運用・チ ェック			
グループ ウェア導 入	一部導入	全部導入	⇒運用・チ ェック			

#### 災害・感染症対応

##### 現状

当法人の事業所が実施している福祉サービスは、感染症や災害の発生時においても事業の継続性が求められ、そのため2023（令和5）年度末までに業務継続計画（BCP）の策定が義務付けられた。各事業所の策定状況は全事業所で策定済みである。

##### 課題

策定済みの事業所においても、実態に合った形での見直しや研修・訓練などの実施ができていないことが課題である。

### 目標（対応策）

2024（令和6）年4月以降全事業所で定期的な見直し、研修及び訓練（年2回以上）を実施する。

また、介護関連事業所は、地域住民の訓練参加が義務化されていることから事前の計画を策定し、実施する。

### 中期（年度別）目標

	2023（R5）	2024（R6）	2025（R7）	2026（R8）	2027（R9）	2028（R10）
介護保険事業所	BCP（感染症）済み BCP（災害）済み	研修 訓練 見直し	⇒実施			
措置施設	BCP（感染症）済み BCP（災害）済み	研修 訓練 見直し	⇒実施			

## 危機管理

### 現状

事業の継続を困難にさせる危機は様々なものがあり、法人事業所の所在地域も分散している。特に足立、大森地域に所在する事業所は、水害対策への対応が重要であり対策が進められているが、その状況の把握も含め法人としての対策が不十分となっている。

また、法人として突然の自然災害等不測の事態の発生時等の対応についての危機管理体制が未整備である。

### 課題

- ・起こりうる危機やそれに伴うリスク等状況の把握（法人本部における各事業所の現状把握）すること。
- ・ハザードマップなどによりリスクの地域特性を理解し、建物設備の脆弱性、非常発電設備や井水活用設備その他の生活インフラの状況を予め把握すること。
- ・危機管理方針を策定（非常時対策本部の設置と情報連絡体制の整備）すること。

突然の自然災害等不測の事態の発生により複数の事業所で甚大な被害を受けた場合は、理事長をトップとする対策本部を設置し、情報収集その他の担当者を決めて法人組織間での連絡調整を行うなどを規定した方針を策定すること。

### 目標（対応策）

起こりうる危機やそれに伴うリスク等状況の調査・把握  
危機管理方針の策定

中期（年度別）目標

	2023 (R5)	2024 (R6)	2025 (R7)	2026 (R8)	2027 (R9)	2028 (R10)
事業所の リスク等 状況の調 査・把握		⇒状況調 査・把握		⇒状況調 査・把握		⇒状況調 査・把握
危機管理 方針の策 定	検討	⇒策定・運 用		⇒見直し		

**情報セキュリティの強化**

現状

社会全体でデジタル化・DX化が進む中、不正アクセス・不正操作やパスワードの不適切管理により、情報資産の漏洩や破壊が生じた場合、事業継続に重大な支障が生じる危険性が高まっている。

このような状況のもと、現在、当法人として情報セキュリティ対策が進んでいない。

課題

法人として情報セキュリティ基本方針及び対策基準等を定め、情報資産の管理やセキュリティ対策等の安全対策を講じる必要がある。

情報セキュリティ対策の重要性を認識できるよう研修等を実施すること。

目標（対応策）

情報セキュリティ基本方針、対策基準、ガイドラインを早期に策定すること。

情報セキュリティ研修の実施計画を早期に策定し、速やかに実施すること。

中期（年度別）目標

	2023 (R5)	2024 (R6)	2025 (R7)	2026 (R8)	2027 (R9)	2028 (R10)
情報セキ ュリティ 基本方針	策定済	⇒運用				
情報セキ ュリティ 対策基準	策定済	⇒運用		見直し (更新)	⇒運用	
情報セキ ュリティ ガイドラ	策定済	⇒運用		見直し (更新)	⇒運用	

イン						
情報セキュリティ研修の実施	計画作成 内容・業者 選定	⇒実施				

## 5 「持続可能な社会」の実現に向けての取組

2015（平成 27）年 9 月の国連サミットで、「持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」を全会一致で採択した。この行動計画は、2030（令和 12）年までに実施すべき 17 の持続可能な開発目標（SDGs）をかかげている。

社会福祉法人が担う事業や活動は、SDGs の各目標そのものであり、SDGs が目指す社会は、地域共生社会につながるものである。

当法人としても、この行動計画に積極的に関わっていくことが必要と考え、法人・施設の利用者・職員に内容の理解・認識を求めるとともに、2028（令和 10）年度までの 5 か年では、以下の目標（活動）に取り組む。

### SDGs（法人・施設等の取組）

法人、事業所としての目標（活動）

SDGs 目標	項目	目標（活動）	中期経営計画該当箇所
1	貧困をなくそう	生活困窮者への支援	地域に関する事項 地域貢献
2	飢餓をゼロに	災害時の食事提供ができる体制づくり	地域に関する事項 災害対応
3	すべての人に健康と福祉を	適切な健康診断の実施	職員に関する事項 職場環境づくり
4	質の高い教育をみんなに	健康や介護予防教育の推進	職員に関する事項 職場環境づくり
5	ジェンダー平等を実現しよう	働きやすい職場環境づくり	職員に関する事項 職場環境づくり
7	エネルギーをみんなにそしてクリーンに	エネルギー使用量の削減	経営に関する事項 水道光熱費等節減
8	働きがいも経済成長も	ワークライフバランスの推進	職員に関する事項 職場環境づくり
9	産業と技術革新の基盤をつくろう	DX をはじめとした情報化等の推進により、新たな事業の創造	経営に関する事項 効率的な組織運営
10	人や国の不平等をなくそう	虐待防止・身体拘束廃止への取組	利用者に関する事項 人権尊重
11	住み続けられるまちづくりを	地域共生社会の実現を目指す、地域公益活動、地域での防災活動	地域に関する事項 災害対応・地域貢献



1 2	つくる責任つかう責任	フードロス活動、脱炭素への取組 環境への影響を配慮され物品の使用や電気等の効率的な使用	地域に関する事項 地域貢献 経営に関する事項 水道光熱費等節減
1 3	気候変動に具体的な対策を	災害に対する準備の1層の徹底	地域に関する事項 災害対応 経営に関する事項 危機管理
1 6	平和と公正をすべての人に	子どもにより良い環境を提供	利用者に関する事項 人権尊重
1 7	パートナーシップで目標を達成しよう	地域との連携・活動	地域に関する事項 地域貢献